

Analisis Pelaksanaan Kebutuhan Diklat Bagi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia

Analysis of the Implementation of Training Needs for Education Personnel at the Faculty of Sports and Health Education (FPOK) of The Indonesian University of Education

¹Indra Muliawan, ²Sedarmayanti, ³Nefi Aris Ambar Asmara

^{1,2,3}Politeknik STIA LAN Bandung

¹indramuliawan77@gmail.com, ²sedarmayanti@yahoo.co.id, ³nefi.aris.ambar@gmail.com.

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Article history :

Dikirim :

29-03-2023

Revisi Pertama :

30-04-2023

Diterima :

31-05-2023

Kata Kunci :

analisis kebutuhan diklat,
tenaga kependidikan,
kompetensi

Keywords :

education and training
needs analysis, education
staff, competency

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Kebutuhan Diklat Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan Di Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia. Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Proses pengumpulan data dari penelitian ini diperoleh melalui metode wawancara dan kajian dokumentasi. Peneliti menggunakan triangulasi data/sumber data. Hasil penelitian diketahui dengan analisis kebutuhan diklat ditemukan beberapa temuan diantaranya yaitu masih ditemukan kesenjangan kompetensi antar pegawai yaitu kurang mengertinya dengan tugas kerja dan pemecahan masalah dalam tugas kerja, meskipun dalam prosesnya pegawai saling menanyakan kepada rekan kerja dalam tugasnya ketika ada kendala.

Abstract

This study aims to analyze the need for training and education for education personnel at the Faculty of Sports and Health Education (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia. The research used in this study is a descriptive method with a qualitative approach. The process of collecting data from this research was obtained through interviews and documentation studies. Researchers used triangulation of data/data sources. The results of the study are known by analysis of training needs found several findings including there was still a competency gap between employees, namely a lack of understanding of work assignments and problem-solving in work assignments, although in the process employees asked each other to work with colleagues when there were obstacles.

A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Kinerja pegawai masih kurang maksimal dalam beberapa hal terkait kelancaran, cepat, tepat, ramah, terdapat kepastian, dan kejelasan prosedur serta persyaratan pelayanan. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan mahasiswa yang disampaikan melalui tulisan yang disampaikan dalam kotak saran, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap tenaga pendidik. Kemungkinan hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor dari diri pegawai itu sendiri. Adanya kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan yang dikehendaki organisasi menyebabkan perlunya suatu instansi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya adalah dengan melakukan penilaian kepada pegawai tersebut sehingga diharapkan diketahui faktor apa saja yang menjadikan kesenjangan serta mencari solusi terhadap faktor yang menjadikan kemampuan dan kinerja pegawai meningkat serta diharapkan kesalahan dalam kerja akan berkurang.

Selain tingkat pendidikan formal, keterampilan pegawai juga dapat kita lihat dari keikutsertaan mereka dalam pendidikan non formal/pelatihan (pendidikan dan pelatihan). Berdasarkan hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa pegawai yang pernah mengikuti program pendidikan dan pelatihan hanya sekitar 30% saja. Data ini telah memberikan gambaran bahwa hanya sebagian saja pegawai yang pernah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, sementara tuntutan pekerjaan mengharuskan seluruh pegawai untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Program-program semacam itu sudah menjadi kebutuhan para pegawai dalam rangka meningkatkan dan keterampilannya. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya kesenjangan (*gap*), artinya beberapa pegawai yang belum berkompeten di bidangnya masing-masing. Hal ini menjadi sebuah pertanyaan bagi peneliti terkait kompetensi (*knowledge, skill, abilities, and experience*) tenaga kependidikan. Berdasarkan uraian tersebut, maka fokus penelitiannya adalah pelatihan apa saja yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi Tenaga Kependidikan FPOK UPI.

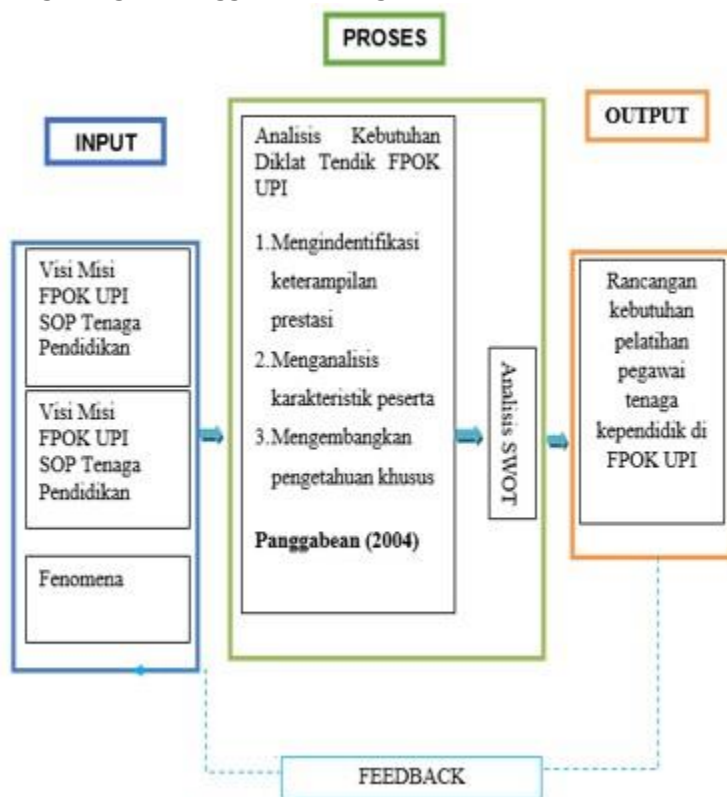
B. METODE / METHOD

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode ini menurut Moleong, (2010) sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan yang dimaksud dengan metode deskriptif sebagaimana dikemukakan oleh Arikunto, (2002) Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang atau sedang terjadi.

Alasan peneliti menggunakan metode tersebut karena penelitian ini berusaha ingin mengetahui atau menggali secara mendalam tentang fenomena atau permasalahan yang menjadi fokus penelitian, dengan menganalisis data sekunder, dan wawancara langsung untuk menggali data primer.

Teknik analisis dalam penelitian ini yakni dengan terlebih dahulu mendeskripsikan kondisi dan kompetensi kerja pegawai pada lokus penelitian, selanjutnya peneliti mengevaluasinya dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Tahapan evaluasi yang dilakukan yang pertama adalah melakukan identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terkait kondisi dan kompetensi kerja pegawai lokus penelitian berdasarkan analisis faktor lingkungannya. Hal senada pernah dipaparkan Freddy Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Dari hasil identifikasi tersebut kemudian peneliti membuat rumusan alternatif strategi dalam analisis kebutuhan pelatihan kerja pegawai pada lokus penelitian dengan menggunakan

matriks SWOT. Langkah selanjutnya adalah menentukan posisi strategis organisasi melalui analisis kuadran strategi dengan menggunakan diagram cartesius.



Gambar. 1 Breakdown Kerangka Berpikir

Sumber : diolah Penulis, 2021

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kompetensi Tenaga Kependidikan di FPOK UPI

Kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan standar penilaian yang tereferensi pada performansi yang superior atau pada sebuah pekerjaan (Djumara dkk., 2009). Kompetensi (*competence*) meliputi bagaimana kemampuan petugas dalam melayani klien, apakah ada pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawai sesuai perkembangan tugas. Tenaga Kependidikan bertugas mengelola, mengembangkan, mengawasi administrasi, dan pelayan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Peserta didik pada tingkat perguruan tinggi adalah mahasiswa. Peran tenaga kependidikan untuk menciptakan suasana pelayanan pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis dibutuhkan tenaga kependidikan memiliki komitmen dan bekerja secara profesional untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kedudukan dan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Tenaga akademik yang khusus mengelola layanan administrasi akademik adalah tenaga kependidikan di bagian administrasi akademik. Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 pasal 36 ayat (1) dijelaskan bahwa tenaga kependidikan pada pendidikan tinggi harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi sesuai

dengan bidang tugasnya. Berdasarkan pada hasil wawancara yang penulis lakukan dalam penelitian mengenai kompetensi tenaga kependidikan di FPOK UPI. Kepala seksi keuangan, umum dan perlengkapan mengatakan sebagai berikut :

“Terkait kompetensi pegawai berkaitan pengetahuan pegawai terkait tugas kerja dapat dikatakan cukup, karena jika dilihat secara umum kadang ketika ada tugas baru yang diberikan perlu waktu bagi sebagian pegawai untuk mempelajari terlebih dahulu tugas tersebut, berikutnya dengan keterampilan pegawai dalam penerapan atau aplikasi alat seperti komputer baik. Rata-rata pegawai menguasai komputerisasi, kecuali mungkin bagi pegawai-pegawai yang akan pensiun sangatlah kurang. Sedangkan bagi posisi-posisi jabatan tertentu yang berhubungan dengan komunikasi baik secara lisan atau tulisan kemampuan dalam bahasa asing masih dikatakan kurang”

Dari pernyataan diatas artinya bahwa kompetensi pegawai perlu adanya pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang kompetensi pegawai sesuai dengan posisinya masing-masing, berikut hasil kerjanya pun sudah baik. Sedangkan menurut penilaian Bagian Akademik dan Kemahasiswaan capaian kinerja pegawai :

“Hasil dari pekerjaan pegawai sudah tercapai dan sesuai dengan tuntutan kerja, namun ada waktu-waktu dimana kerja itu tidak selesai sesuai dengan target. Hal ini kadang dipengaruhi oleh staf lain yang terkendala dengan tugas kerja yang diberikan”

Berikutnya berdasarkan pengakuan dari para pegawai, menurut penilaian diri sendiri mulai dari pengadministrasian keuangan, pengadministrasian kepegawaian, arsiparis muda, pranata kearsipan, pengelola data base ke-enam informan serempak mengatakan “sejauh ini mereka merasa kalau apa yang dilakukan terkait tugas kerjanya dilakukan dengan baik dan lancar”. Menurut penilaian diri sendiri dibagian pengadministrasi akademik dari tiga informan hanya satu orang pegawai yang menilai kompetensi dirinya baik, sedangkan keduanya mengatakan cukup dan bahkan kurang menguasai, karena kadang dokumen kurang lengkap.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka perlunya adanya langkah mitigasi yaitu berupa pelatihan-pelatihan yang diberikan untuk mengurangi kelemahan atau kekurangan pegawai terkait tugas kerja yang kurang dikuasai atau kinerja yang masih dikatakan cukup sehingga hasil berikutnya bisa lebih baik, pelatihan diberikan khususnya bagi posisi administrasi. Sedangkan dibidang pengadministrasian BMN kedua informan menjelaskan kompetensi kerja dalam mendistribusikan barang inventaris dan ATK prodi/fakultas bahwa :

“Pengetahuan terkait tugas kerja saya, mungkin sudah cukup mengerti. Dimana jika ada setiap pengadaan barang yang dibeli harus ada nota atau kwitansi pembelian yang kemudian difotocopy untuk diarsipkan dan dilaporkan kepada bidang keuangan, selain itu juga mengecek tiap barang inventaris untuk mengetahui keadaan barang tersebut. Numan keterampilan saya dalam memproses pekerjaan masih kurang dimana kadang ada data-data yang tidak sesuai dengan seharusnya”

Begitu yang menurut penjelasan dari pengadministrasian sarana dan prasarana kedua informan yang diwawancara mengatakan kompetensi kerja masih dalam kategori cukup. Meski dalam langkah-langkah kerja yang dilakukan dimengerti namun secara keterampilan masih ada kekurangan ketika ada pengarsipan pendistribusian barang kadang tidak mengecek dahulu permintaan barang yang diajukan dan mengarsipkan tanda terima penyerahan barang. Berikutnya yang dilakukan dibagian pengadministrasian umum informan menjelaskan hal-hal yang dilakukan dalam mengecek jumlah barang, selisih dan kondisi barang ketika stock opname barang persediaan habis pakai ialah :

“Pemahaman saya dalam melaksanakan pendataan barang (menginventarisir barang) yang ada serta mencatat dipembukuan secara terperinci dan pemilahan-pemilahan barang serta dibuktikan atau dicatat dibuku catatan tersendiri yang telah disetujui oleh pemimpin unit kerja”

Berdasarkan jawaban-jawaban dari informan sebagian besar pegawai dapat dikatakan cukup dalam melaksanakan tugas kerja yang diembannya, meski ada sebaik kecil yang mengatakan kurang mengerti dengan kerjanya, tetapi selain dari faktor internal pegawai ada juga faktor eksternal yang menghambat kerjaan pegawai. Hal ini didukung berdasarkan tabel IV.2 terkait hasil capaian kinerja periode 2019 tercatat ada 62 orang tenaga kependidikan yang meningkatkan kompetensinya. Terkait program peningkatan kompetensi dosen dan tenaga pendukung akademik, keterlibatan dosen dan tenaga pendukung dalam berbagai kegiatan akademik, baik seminar, pelatihan, studi lanjut, dan uji kompetensi mengindikasikan bahwa target renstra sudah tercapai (Renstra UPI, 2016-2020). SDM adalah aset terpenting bagi sebuah institusi, SDM yang kompeten mampu memanfaatkan sumber daya lembaga atau institusi secara optimal demi tercapainya visi dan misi yang telah dirumuskan (Susanto, 2011). Di samping memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi suatu lembaga, yang dalam dunia MSDM dikenal dengan istilah “*job fit and culture fit*”. Job fit bermakna bahwa kompetensi yang dimiliki calon pegawai/karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi.

Salah satu urgensi dalam pengembangan kependidikan adalah mengenai pengembangan kompetensi. Kompetensi SDM yang baik sangat penting dimiliki oleh tenaga kependidikan, karena tenaga kependidikan atau pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pendidikan. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur negara No.63/KEP/M.PAN/7/2003, yaitu kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan. Sejalan dengan teori human capital, pada lima tahun ke depan pengembangan UPI diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi, berdaya saing, serta berkepribadian luhur yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, baik pada level regional, nasional, maupun internasional (Renstra UPI, 2016-2020).

Pada dasarnya dari fakultas telah melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang dianggap sebagai motor penggerak roda organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yaitu memberikan pelayanan terbaik pendidik dan mahasiswa. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian dan kepala seksi pada tanggal 27 September 2021 bertempat pada ruang adminitrasi umum dan sumber daya yaitu sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi yaitu dengan kesempatan pelatihan dan *workshop* diberikan sesuai dengan kebutuhan jabatan”

Dari pernyataan diatas artinya dari pihak universitas atau fakultas sudah adanya program pelatihan dan workshop bagi para pegawai, maka dari itu capaian kinerja pegawai di FPOK UPI berkaitan dengan kompetensi tenaga kependidikan sebagian besar tercapai dan masih ada pegawai yang belum mencapai kompetensi baik, karena ada faktor eksternal yang membuat pegawai kurang mengusainya. Hal ini menjadi perkerjaan rumah bagi pimpinan unit kerja untuk membantu memberikan pengetahuan dan pemecahan masalahnya.

2. Kesenjangan Kompetensi Tenaga Kependidikan di FPOK UPI

Kesenjangan dapat diartikan sebagai adanya perbedaan atau ketimpangan dalam segala hal, termasuk diantaranya adalah mendapat kesempatan belajar/sekolah pada jenjang pendidikan formal dari tingkat dasar, menengah bahkan sampai jenjang perguruan tinggi. Tenaga kependidikan berdasarkan Pemenristekdikti No.44 tahun 2015 Pasal 30 ayat (1) Tenaga Kependidikan memiliki

kualifikasi akademik paling rendah program diploma 3 (tiga) yang dinyatakan dengan ijazah sesuai dengan kualifikasi tugas pokok dan fungsinya. Ayat (2) Tenaga Kependidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikecualikan bagi tenaga administrasi Ayat (3) Tenaga administrasi sebagai dimaksud pada ayat (2) memiliki kualifikasi akademik paling rendah SMA atau sederajat. Ayat (4) Tenaga Kependidikan yang memerlukan keahlian khusus wajib memiliki sertifikat kompetensi sesuai dengan bidang tugas dan keahliannya.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah salah satu wahana untuk peningkatan kualitas sumberdaya manusia, dimana mereka diberikan bekal secara teori dan praktek tentang teknis pelayanan administrasi kepada pemanfaat. Diklat menjadi sangat mutlak dibutuhkan oleh pegawai, dimana seharusnya dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan sehingga mereka akan dapat menyelesaikan tugas kerjanya secara efektif dan efisien, baik secara umum maupun secara khusus.

Kenyataannya sampai dengan saat ini kebutuhan akan peningkatan kualitas tenaga kependidikan melalui diklat teknis di FPOK UPI belum terpenuhi dimana masih ada tenaga kependidikan yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti diklat teknis sesuai dengan standar yang seharusnya. Banyak sekali permasalahan yang menyebabkan tidak dapat optimalnya pelaksanaan program diklat tersebut mulai dari proses analisis kebutuhannya, perencanaannya hingga skala prioritas berbagai kebutuhan dari universitas atau fakultas dan hal ini terutama karena sedikitnya kuota yang harus dibagi kembali kesetiap sub unit pada setiap bagian unit kerja. Seperti yang disampaikan oleh Bagian Akademik dan Kemahasiswaan pada wawancara tanggal 27 September 2021 di ruang akademik dan kemahasiswaan yaitu sebagai berikut :

“Memang ada kesempatan kepelatihan bagi pegawai, tetapi belum merata semua untuk semua pegawai”.

Hal ini didukung berdasarkan tabel IV.4 bahwa hanya ada 4 tenaga tendik yang ada pernah mengikuti diklat teknis dari 21 tendik yang menjadi informan, serta pendidikan terakhir kebanyakan adalah sarjana (S1). Berikut juga menggaris bawahi terkait hasil-hasil wawancara ada pegawai yang merasa kesulitan terkait beban kerja yang diemban oleh pegawai.

3. Kebutuhan Pelatihan Bagi Para Tenaga Kependidikan di FPOK UPI

Hal ini tentu harus menjadi perhatian khusus pihak manajemen dimana permasalahan yang menyangkut penyebaran sumber daya manusia, rotasi ataupun rekrutmen harus terkoordinasi dengan baik sehingga tidak mengganggu system pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja. Tugas Manajemen sumber daya manusia disini harus difungsikan secara optimal merujuk dari pendapat Sofiyandi (2008) salah satu tujuan dari MSDM adalah untuk mengenali keberadaan sumberdaya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Keberadaan departemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan membantu menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Proses pencarian solusi dari berbagai kendala yang telah disampaikan tersebut harus dengan terlebih dahulu mengidentifikasi kendala-kendala yang muncul dari proses menginventarisasi data kebutuhan, perencanaan, proses koordinasi, implementasi program sampai dengan evaluasi program yang sudah berjalan sebelumnya.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah proses menemukan kesenjangan antara apa yang orang tahu, lakukan, atau rasakan dan apa yang mereka harus tahu, lakukan, atau rasakan agar dapat melakukan secara kompeten. Sarwandi (2011) analisis kebutuhan pelatihan (training need analysis) direncanakan dan dilaksanakan untuk memperoleh sejumlah data atau informasi tentang kondisi dan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Analisis kebutuhan membantu organisasi maupun individu dalam mencari solusi masalah untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Danim (2008:51) hasil analisis kebutuhan menginspirasi rancangan jenis pelatihan, tujuan dan indikator keberhasilannya,

struktur program, materi, system evaluasi dan monitoring, serta kriteria peserta dan nara sumber yang relevan. Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan sangat penting untuk dilakukan dalam upaya untuk mengetahui permasalahan dan mencari berbagai langkah yang tepat sebagai solusinya dalam meningkatkan kinerja para pegawai.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang penulis lakukan dalam penelitian mengenai proses Analisis Kebutuhan Diklat pegawai di FPOK UPI maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa di FPOK UPI belum terdapat Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang telah sesuai dengan prosedur yang seharusnya. Proses AKD harus dapat mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dimasa yang akan datang (Hariandja, 2007). Proses penyusunan program diklat teknis di FPOK UPI tidak berdasarkan analisis yang obyektif dan relevan, cenderung hanya berdasarkan rutinitas saja hal ini tercermin dari kutipan wawancara antara penulis dengan kepala bagian dan kepala seksi FPOK UPI pada tanggal 27 September 2020 saat menjawab pertanyaan mengenai prosedur penetapan program diklat teknis:

"Penetapan program ditekel oleh bidang masing-masing dengan menyebarkan satu formulir berdasarkan standar akreditasi dan kebutuhan ruangan kemudian diajukan kepada kepala seksi dan bidang perencanaan"

Proses penetapan program diklat teknis di FPOK UPI berdasarkan pada hasil wawancara pejabat terkait secara umum dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Analisis didasarkan pada usulan-usulan unit-unit kerja yang kemudian dimasukkan ke bidang kepegawaian.
2. Penelaahan dilakukan oleh bidang kepegawaian kemudian diserahkan ke bidang perencanaan.
3. Data mengenai kebutuhan diklat tersebut kemudian diolah pada bidang perencanaan dengan cara menyesuaikan anggaran yang tersedia kemudian disusun berdasarkan skala prioritas program fakultas secara keseluruhan.
4. Keputusan akhir penentuan program yang akan dicanangkan, kemudian dikoordinasikan dengan pihak manajemen terkait prioritas mengenai jenis diklat, peserta yang akan mengikuti dan lain sebagainya.

Melihat dari prosedur yang dilakukan oleh FPOK UPI tersebut maka dapat ditafsirkan bahwa AKD pada organisasi tersebut memang belum mengacu pada prosedur seharusnya untuk mencapai tujuan memenuhi kebutuhan diklat teknis yang sesungguhnya. Adapun AKD seharusnya memiliki tujuan yang jelas seperti yang disampaikan Panggabean (2004), sebagai berikut :

1. AKD seharusnya mampu mengidentifikasi keterampilan prestasi kerja khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
2. Menganalisis karakteristik peserta untuk menjamin bahwa program tersebut cocok untuk tingkat pendidikan, pengalaman dan keterampilan begitu juga sikap dan motivasi seseorang.
3. Mengembangkan pengetahuan khusus yang dapat diukur dan objektif. Dalam hal ini harus ada keyakinan bahwa penurunan kinerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan.

Sementara di FPOK UPI yang dilakukan hanya berdasarkan pada usulan-usulan rutinitas setiap tahunnya tanpa melakukan analisis yang benar-benar objektif dan mengacu pada tujuan yang seharusnya. Hal ini tercermin dari jawaban salah satu informan yaitu Kasubbag penyusunan program ketika diwawancarai penulis mengenai kendala yang dihadapi dalam upaya memenuhi kebutuhan diklat pegawai di Fakultas yang penulis kutip sebagai berikut:

“Ada hal-hal tertentu yang harus mendapat perhatian dimana bidang mengusulkan hanya berdasarkan rutinitas saja seperti tahun sebelumnya tanpa melakukan analisis secara mendalam, terutama masalah peschedulan misalnya bidang memprogramkan suatu kegiatan berdasarkan pada tahun sebelumnya pada tahun berjalan kegiatan tersebut sudah tidak ada lagi sehingga dana yang tersedia menjadi sia-sia. Dapat dikatakan di bidang- bidang program analisis kebutuhan diklat tidak berjalan sebagaimana mestinya hanya berdasarkan rutinitas saja, tidak memperhatikan perkembangan kebutuhan dan kurang menyesuaikan dengan kondisi lingkungan sekitar”.

AKD seharusnya dilakukan dengan metode dan teknik yang dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka mengumpulkan dan menghimpun informasi dan data untuk identifikasi kebutuhan pelatihan seperti :

1. Wawancara;
2. Kuesioner;

Proses wawancara juga yang dilakukan di FPOK UPI dimana dalam melakukan kebutuhan pelatihan bagi para pegawai diungkapkan oleh Suparman, (2021) selaku kepala seksi keuangan, umum dan perlengkapan mengatakan sebagai berikut :

“Dengan melakukan wawancara pada setiap pegawai dalam kebutuhan pelatihan yang akan diikuti”

Sehingga informasi yang diperoleh mengenai kebutuhan diklat teknis menjadi lebih akurat dan objektif. Analisis kebutuhan pelatihan menurut Papu, (2002) seyogyanya mencakup kedua area mencakup manusia adanya gap antara pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ada dengan yang diharapkan dan organisasi /instansi/lembaga (rencana dan tujuan perusahaan, SAP, manfaat pelatihan).

Analisa kebutuhan pelatihan harus dilakukan dengan benar dan memenuhi kaidah- kaidah teoritis bagaimana analisa kebutuhan dilakukan. Secara operasional melakukan analisis kebutuhan yang tepat harus dilandasi kajian teoritis dan mempertimbangkan kondisi yang sebenarnya terjadi. Dengan demikian AKD akan menampilkan informasi tentang kesenjangan antara tuntutan jabatan dan kompetensi secara nyata pada setiap pegawai. Melalui analisis ini diharapkan akan menemukan titik temu antara tuntutan dunia kerja atau jabatan dengan kondisi nyata yaitu kemampuan pegawai secara nyata.

4. Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE)

Aspek kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) Kebijakan kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga Dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia selanjutnya dianalisis menggunakan matriks KAFI dan KAFE untuk memperoleh bobot, rating dan nilai skor. Pemberian bobot diberikan berdasarkan dampak yang mungkin ditimbulkan pada keberhasilan peningkatan implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga Dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia pada masa kini dan masa depan, skala yang diberikan mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Sedangkan rating diberikan berdasarkan tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap peningkatan implementasi kebijakan Analisis Kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga Dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia, skala yang diberikan yaitu:

- a. 4 = mempunyai pengaruh yang sangat bagus terhadap pelaksanaan kebijakan Kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan.

- b. 3 = mempunyai pengaruh yang bagus terhadap pelaksanaan kebijakan kebutuhan pelatihan diklat bagi tenaga kependidikan.
- c. 2 = mempunyai pengaruh yang cukup terhadap pelaksanaan kebijakan kebutuhan pelatihan diklat bagi tenaga kependidikan.
- d. 1 = mempunyai pengaruh yang paling kecil terhadap pelaksanaan kebijakan kebutuhan pelatihan diklat bagi tenaga kependidikan.

Nilai skor dari bobot dan rating didapatkan peneliti setelah mencermati hasil observasi dan data penelitian yang diperoleh dari informan penelitian. Hasil penilaian KAFI dan KAFE tersebut disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1 EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

No.	KEY EXTERNAL FACTORS	BOBOT	RATING	SKOR
	A. PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>)			
1.	makin besarnya jumlah pegawai yang melanjutkan pendidikan, maka kebutuhan informasi akademik juga makin meningkat.	0.111	8	0.888
2.	Pengembangan analisis kebutuhan pelatihan dapat berfungsi sebagai bentuk peningkatan kompetensi SDM untuk masa yang akan datang	0.083	6	0.498
3.	Adanya tawaran kerjasama dari universitas ijin belajar sebagai usaha peningkatan kompetensi SDM	0.114	8	0.912
4.	Adanya bantuan teknologi yang dapat digunakan untuk memudahkan beban kerja sebagai peningkatan kemampuan SDM di bidang ICT	0.089	6	0.534
5.	Kerja sama dan bantuan dari pihak luar baik dari pemerintah maupun dari pihak swasta yang berskala nasional terkait kebutuhan pegawai sebagai penunjang capaian kinerja	0.103	7	0.721
Jumlah		0.500		3.553

Sumber : diolah, penulis 2021

B. ANCAMAN (<i>THREATS</i>)				
1.	ada acuan analisis kebutuhan yang valid, sehingga penempatan pegawai tidak sesuai	0.099	4	0.396
2.	Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat, sehingga pegawai harus cepat menyesuaikan.	0.118	2	0.236
3.	Tidak ada keinginan dari pegawai untuk belajar dan meng-update kemampuan teknologi informasi	0.089	4	0.356
4.	Kurangnya komunikasi antar pegawai	0.132	3	0.396
5.	Kesenjangan kompetensi para pegawai	0.062	4	0.248
Jumlah		0.500		1.632
Total Skor EFAS		1.000		5.185

Sumber : diolah, penulis 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, maka dapat diketahui bahwa total skor untuk faktor peluang (*opportunities*) adalah sebesar 3,553, sedangkan total skor untuk faktor ancaman (*threats*) adalah sebesar 1,632, maka diperoleh total skor EFAS adalah sebesar 5,185. Nilai ini akan menjadi dasar untuk menilai keberadaan dukungan dari lingkungan eksternal di dalam upaya pengembangan Kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga Dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia secara terpadu, solid, dan harmonis.

Tabel 2 IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

No.	KEY INTERNAL FACTORS	BOBOT	RATING	SKOR
	A. KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)			
1.	standar kompetensi dari Universitas yang bisa menjadi acuan biro kepegawaian fakultas.	0.091	6	0.546
2.	kesempatan kepelatihan bagi pegawai	0.117	8	0.936
3.	bandwidth yang digunakan adalah sebesar 500 Mbps	0.103	7	0.721
4.	teknologi informasi yang baik sehingga dapat membantu pegawai untuk membuat pengembangan efektifitas kinerja untuk masa yang akan datang.	0.108	7	0.756
5.	mahasiswa, dosen, pegawai dan tenaga kepegawaian yang besar ditambah lagi dengan warga masyarakat yang tinggal disekitar kampus.	0.081	6	0.486
Jumlah		0.500		3.445
B. KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)				
1.	Belum ada standar kompetensi pegawai atau tenaga kependidikan	0.141	2	0.282
2.	Kesempatan pelatihan yang diberikan pegawai tidak merata	0.095	3	0.285
3.	adanya pegawai yang gagap teknologi. Seiring berkembangnya dunia digital, sudah pasti setiap hari kita menggunakan internet dan melakukan interaksi secara online.	0.065	4	0.260
4.	Sosialisasi penggunaan layanan informasi di fakultas masih belum optimal.	0.073	4	0.292

Mencermati Tabel 4.12 di atas, maka bisa diketahui bahwa jumlah skor untuk faktor kekuatan (*strengths*) adalah sebesar 3,445, sedangkan jumlah skor untuk faktor kelemahan (*weakness*) ialah sebesar 1,371, sehingga total skor IFAS adalah sebesar 4,816. Nilai ini akan menjadi dasar untuk menilai keberadaan sumber daya internal di dalam upaya pengembangan Kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga Dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia secara konsisten dan progresif.

5. Analisis Kuadran Strategi

Setelah menyusun matriks KAFI dan KAFE, maka selanjutnya dilakukan analisis kuadran strategi dengan menggunakan diagram cartesius. KAFI digambarkan dalam sumbu mendatar X dan KAFE digambarkan dalam sumbu vertikal Y. Penentuan titik didalam diagram cartesius dilakukan dengan cara sebagai berikut :

a. Titik koordinat KAFI ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{Sumbu X} = (\text{Skor Kekuatan} - \text{Skor Kelemahan})$$

$$X = \frac{(0,500 - 1,632)}{2} = \frac{1,132}{2} = 0,56$$

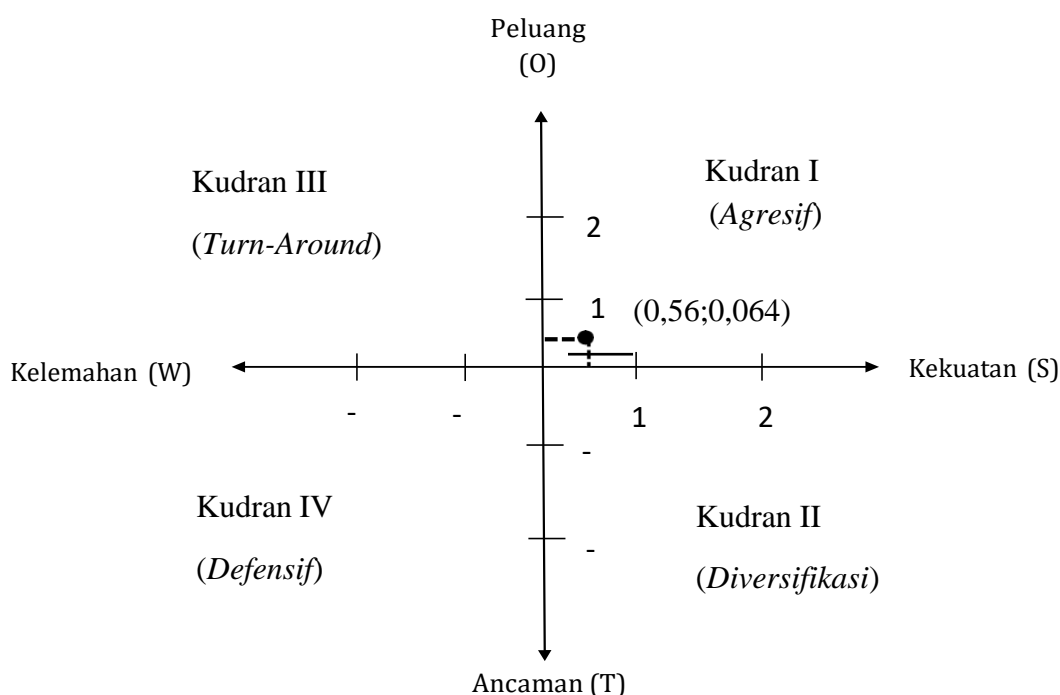
- 2 Titik koordinat KAFE ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{Sumbu Y} = \frac{(\text{Skor Peluang} - \text{Skor Ancaman})}{2}$$

$$Y = \frac{(0,500 - 1,371)}{2} = \frac{0,871}{2} = 0,4355$$

Berdasarkan perhitungan titik koordinat KAFI dan KAFE diatas, maka titik koordinat kuadran strateginya adalah (0,56;0,064). Berikut ini gambaran mengenai analisis kuadran strategi menggunakan diagram cartesius.

Gambar 2. Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga Dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia dengan Menggunakan Diagram Cartesius



Gambar. 2 Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Tenaga Kependidikan Di Fakultas Pendidikan Olahraga Dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia dengan Menggunakan Diagram Cartesius

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Dari diagram cartesius tersebut, diketahui bahwa dalam analisis kuadran Analisis Kebutuhan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga Dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia berada pada kuadran I (Agresif). Hal tersebut berarti bahwa posisi Tenaga Kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan dalam Kebutuhan Pegawai

sangat lemah namun tetap memiliki peluang yang cukup besar sehingga strategi yang disarankan adalah dengan merubah strategi sebelumnya dan memunculkan strategi baru yang dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dengan maksimal.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI / CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dituangkan dalam hasil dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang mendasar bahwa di Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia adanya kesenjangan pendidikan dan kebutuhan kepelatihan bagi para tenaga kependidikan yang dicanangkan organisasi dengan kebutuhan diklat teknis. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi analisis kebutuhan diklat bagi tenaga kependidikan di Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan (FPOK) Universitas Pendidikan Indonesia. Berdasarkan analisis diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut hal ini terlihat dari beberapa hal yaitu :

1. Kompetensi tenaga kependidikan di FPOK UPI terkait dengan pengetahuan pegawai terkait tugas kerja secara umumnya dapat dikatakan cukup, berikutnya dengan keterampilan pegawai dalam penerapan atau aplikasi alat seperti komputer baik, namun komunikasi baik secara lisan atau tulisan kemampuan dalam bahasa asing masih dikatakan kurang.
2. Kesenjangan kompetensi tenaga kependidikan di FPOK UPI teridentifikasi adanya perbedaan atau ketimpangan terkait pendidikan dan masih banyaknya pegawai yang belum memiliki sertifikat kompetensi sesuai dengan bidang tugas dan keahliannya.
3. Kebutuhan kepelatihan bagi para tenaga kependidikan di FPOK UPI belum terpenuhi bagi tenaga teknis baik itu yang bersifat kebutuhan standar akreditasi atau diklat penunjang lainnya. Disamping itu belum adanya program yang dicanangkan oleh fakultas untuk kebutuhan diklat dan program diklat organisasi belum melakukan analisis kebutuhan diklat secara obyektif dengan skala prioritas yang tepat. Kebanyakan hanya bersifat rutinitas dan tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang justru seharusnya diperlukan oleh pemanfaat.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil temuan yang telah diuraikan dan dibahas pada bab sebelumnya kemudian disimpulkan pada kesimpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran-saran kepada bagian pengembangan SDM FPOK UPI kota Bandung untuk jadi bahan pertimbangan yaitu sebagai berikut:

1. Dalam mencanangkan suatu program diklat teknis harus terlebih dahulu melakukan analisis terhadap kebutuhan pemanfaat, VISI organisasi serta kemampuan organisasi. Agar hasil analisis dapat mengidentifikasi tentang apa sebetulnya masalah organisasi yang ingin diperbaiki, terutama masalah yang berkaitan dengan melaksanakan pelatihan dan memahami permasalahan yang sedang dihadapi oleh organisasi. Masalah tersebut dapat ditemukan melalui survei awal dengan melakukan wawancara dengan pegawai, atau dokumen kinerja tentang organisasi tersebut, atau berdiskusi dengan pimpinan unit kerja. Maka dari itu, penentuan peserta pelatihan yang akan dilaksanakan hendaknya tidak hanya berangkat dari keinginan terlaksananya konsep program pemagangan yang dibuat oleh LPK-F. Penentuan peserta juga harus melihat pada kebutuhan pelatihan setiap pemegang. Dilaksanakannya TNA berkala untuk memastikan siapa yang harus diberikan pelatihan dan apa saja yang harus diberikan dalam pelatihan. Penentuan materi secara sepihak hanya akan membuat pemegang menganggap pelatihan yang dibuat hanya sekedar waktu untuk melepas ketegangan yang dirasakan dalam bekerja.
2. Perlu adanya tim khusus yang dibentuk untuk keperluan analisis kebutuhan diklat agar dalam penyusunan program diklat sesuai dengan kebutuhan yang seharusnya dengan berbagai telaahan secara jeli dan pertimbangan obyektif serta terkoordinasi dengan baik secara intern ataupun ekstern organisasi. sehingga mereka yang akan menjadi "peneliti" menyusun instrumen,

mengumpulkan data, analisis data dan kemudian menyusun laporan hasil AKP. Setiap waktu setelah pelaksanaan kegiatan pelatihan seharusnya ada evaluasi untuk melihat ada tidaknya perubahan positif pascapelatihan yang menjadi acuan pertimbangan di masa-masa yang akan datang. Hendaknya juga dibuat *training record* sebagai rekaman pelatihan yang diikuti pemegang.

- Menentukan responden, sebagai sumber data yang akan anda tanya berkaitan dengan fokus atau tujuan dari AKP. Penentuan responden sangat bergantung pada hasil identifikasi focus kompetensi yang dibutuhkan apakah pejabat structural atau para petugas pemberi layanan. Karena penentuan responden dalam AKP akan sangat mempengaruhi hasil data yang didapatkan.

Kegiatan yang dapat dilakukan dalam merencanakan program diklat dalam pengembangan sumber daya manusia di FPOK UPI Bandung dapat dilihat pada table dibawah ini :

No	Kegiatan	Penanggung Jawab
1.	Sebelum Kegiatan	
	Menyusun instrumen kompetensi SDM di setiap bagian	Kepala bagian dan bagian pengembangan SDM
	Menyusun TIM untuk melakukan analisis keperluan pegawai	Kepala bagian dan bagian pengembangan SDM
	Menyusun program kegiatan	Bagian pengembangan SDM
2.	Saat Pelaksanaan	
	Memonitor setiap peserta selama Diklat	Bagian pengembangan SDM
3.	Setelah Pelaksanaan	
	Melakukan post test untuk setiap peserta Diklat	Bagian pengembangan SDM

Kegiatan diatas merupakan salah satu kegiatan yang dapat dilakukan untuk merencanakan program diklat dalam pengembangan sumber daya manusia, diharapkan kegiatan di atas dapat menjadi masukan kepada pihak-pihak terkait dalam pengurusan kegiatan dalam dinas masing-masing.

REFERENSI / REFERENCE

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Djumara, dkk. 2009. *Standar Pelayanan Publik Langkah-Langkah Penyusunan*. Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Pelayanan LAN.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Panggabean. 2004. *Penilaian Kinerja*. <http://www.LPTUI.com>
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Sarwandi. 2011. *Hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan Dinas Perhubungan Pada Kantor Diklat Transportasi Darat Bekasi*". *Jurnal Edisi Khusus*. -, (1), 208-214.